



# Código de Gobierno Societario

25 de octubre de 2018

[Nota: índice, Anexos y glosario serán añadidos una vez que se tenga la versión final del documento.]

# CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN AL GOBIERNO SOCIETARIO

El gobierno societario es el conjunto de prácticas, procesos y estructuras por el cual se dirigen y controlan las compañías. La Organización para la Cooperación Económica y Desarrollo (en adelante, "OCDE") agrega que el gobierno societario *"involucra una serie de relaciones entre la gerencia de la compañía, su directorio, accionistas y otras partes interesadas"*. En este sentido, los inversores son quienes proveen de capital a la compañía y eligen y remueven a los miembros del Directorio. A los ojos de los inversores, los directores son los responsables, colectivamente, de administrar la compañía. El Directorio puede delegar esa responsabilidad en la gerencia, a quienes debe guiar y controlar. La gerencia entonces actúa administrando en interés de la compañía y de todos los inversores, y reporta al Directorio.

Como se puede observar, el Directorio es el órgano societario que se encuentra en el corazón del marco de gobierno societario de la compañía y es indispensable para asegurar que todos los componentes de un buen gobierno (por ejemplo, el ambiente de control, las prácticas de transparencia y divulgación de información, la protección de los accionistas minoritarios, etc.) funcionen de manera efectiva proveyendo el liderazgo y supervisión necesarios para la obtención de los objetivos corporativos. Su función va más allá de ser solo el nexo entre el resto de los órganos societarios.

El buen funcionamiento del Directorio depende del profesionalismo de sus miembros, pero no como una suma de individualidades calificadas, sino como un

nuevo ente colegiado donde los directores son juzgados colectivamente.

El Directorio debe, además, promover y desarrollar un marco de buen gobierno societario que incluya la elaboración de las reglas para su propio funcionamiento, las cuales deben ser aprobadas tras deliberaciones reflexivas y rigurosas de sus miembros.

En ese contexto, el rol del Presidente del Directorio cobra gran importancia dado que es el responsable de buscar la eficacia y el buen desempeño del órgano colegiado junto con la contribución de todos sus miembros. El Presidente, mediante el cumplimiento de sus funciones, debe generar un ambiente propicio para que las buenas prácticas de gobierno societario sean desarrolladas eficientemente. Las funciones del Presidente son muchas veces ejercidas con el apoyo de la Secretaría Corporativa, que es quien frecuentemente lleva a la práctica el día a día de ese liderazgo en el Directorio.

El presente Código de Gobierno Societario, hace foco entonces en el rol fundamental que cumple el Directorio dentro de las compañías y busca impulsar un nuevo nivel de profesionalismo en los directores. Ser miembro de un Directorio requiere apreciar las complejidades del trabajo, dedicarle atención, compromiso y capacitarse e informarse para el nivel de conocimientos y experiencia exigidos en cada compañía. Ser director implica entender el rol como una oportunidad de prestigio, pero también con tareas que requieren conocimiento, tiempo y dedicación.

## CAPÍTULO 2: EL CÓDIGO DE GOBIERNO SOCIETARIO

En términos generales, las buenas prácticas de gobierno societario facilitan la creación de un ambiente de confianza y transparencia que busca favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. Además, la adopción de estas prácticas permite a las compañías mejorar su competitividad, reputación y el diálogo con inversores y partes interesadas.

El presente Código de Gobierno Societario intenta cubrir varios de los temas principales del buen gobierno societario, como el compromiso en su implementación; la robustez del ambiente de control; la ética, integridad y cumplimiento de normas; la transparencia y divulgación de información; la protección de inversores frente a abusos; y la relación con la sustentabilidad. Cabe destacar que algunos de esos temas no han sido analizados individualmente en un capítulo, sino que son tratados transversalmente. Por ejemplo, el compromiso de la compañía frente al gobierno societario, generalmente se ve reflejado en la formalización de documentos importantes como el estatuto, códigos o políticas, los cuales se recomiendan para su adopción en varias áreas de análisis a lo largo de este código. Lo mismo sucede con temas de importancia en el ámbito de la oferta pública como lo es la transparencia y divulgación de información (que evita asimetrías de información y protege a los inversores frente a abusos) o la sustentabilidad (que es uno de los factores para mantener la "licencia para operar").

Los principios generales de gobierno societario son dinámicos y flexibles debido a que el contexto en el cual las compañías, inversores y partes interesadas están inmersos se encuentra en constante cambio. Es por ello toda buena práctica de gobierno societario hoy, puede no serlo mañana y requiera de actualización. Sin embargo, hay que tener en consideración que las reformas y actualizaciones de los Códigos de Gobierno Societario siempre serán incompletas y existirán lagunas que, en cada compañía, solo el Directorio podrá llenar.

El Código está estructurado en tres niveles:

- Principios
- Prácticas recomendadas, y
- Orientaciones

Los principios son conceptos generales que subyacen a todo buen gobierno societario y guían e inspiran a las prácticas recomendadas en el código y otras prácticas ad-hoc que la compañía haya determinado como mejor para ella. El segundo nivel son recomendaciones concretas que se consideran como "mejores prácticas" y cada una permite ser considerada como "aplicada" cuando la compañía la lleve a cabo de la misma manera como detalla el código. Por último, la orientación es la justificación y explicación de los principios y de las prácticas que los reflejan. El valor de las orientaciones consiste en guiar, inspirar y clarificar los temas que se tratan en cada capítulo.

## Alcance

El Código es aplicable a aquellas entidades que se encuentran autorizadas para efectuar oferta pública de sus valores negociables. Entre estas, podemos encontrar diferentes tipos societarios que no darán lugar a la aplicación de algunas de las prácticas recomendadas por sus características societarias. Estas podrán entonces tomar los principios del Código de forma aspiracional e implementar prácticas permitidas bajo su tipo societario que estén alineadas a ellos.

No obstante, el Código busca generar conciencia sobre el buen gobierno societario para todas las compañías. En este sentido, a pesar de que ciertas compañías no tengan la obligación de cumplir con la presentación del reporte, como ser las Pequeñas y Medianas

Empresas en los términos de la normativa de esta CNV, estas podrán utilizar el contenido del Código para implementar prácticas que fortalezcan sus estructuras y modelos de gobierno.

Las entidades bancarias y las compañías con participación estatal mayoritaria autorizadas para efectuar oferta pública de sus valores negociables deberán, además de cumplir con la presentación del reporte exigido por este Código, cumplir con las respectivas regulaciones o lineamientos que le sean aplicables en materia de buenas prácticas de gobierno societario, como por ejemplo las resoluciones del Banco Central de la República Argentina.

## Antecedentes y buenas prácticas internacionales

La Comisión Nacional de Valores introdujo el primer Código de Gobierno Societario en Argentina en el año 2007. En ese entonces, las emisoras debían presentar en forma anual - junto con la Memoria de los Estados Contables del ejercicio- un informe sobre la aplicación de los principios del código. El Directorio debía responder si seguía y de qué modo las prácticas recomendadas o explicar las razones por las cuales no las adoptaba -total o parcialmente- y/o si contemplaba incorporarlas en el futuro (sistema conocido como "cumpla o no, explique"). En el año 2012, la Comisión Nacional de Valores revisó y actualizó el código, manteniendo el espíritu "cumpla o no, explique" pero eliminando la exigencia de redacción de un reporte y cambiándolo por un cuestionario anexo a presentar al regulador. Si bien ambos códigos contenían prácticas muy interesantes y modernas, esta nueva versión busca además profundizar el impacto en el desarrollo de una cultura de gobierno societario local. Es decir, que las recomendaciones se reflejen en

mejoras concretas de las prácticas en las compañías.

Dicho esto, desde la publicación del primer código, las prácticas de gobierno societario han evolucionado y experimentado un desarrollo notable a raíz de las experiencias generadas por las últimas crisis económicas globales, la globalización de los negocios y el crecimiento de compañías multinacionales, el lanzamiento de nuevas tecnologías y la democratización de internet, el surgimiento de inversores responsables y activistas, el reconocimiento de la importancia de temas medioambientales y sociales, la desmutualización de los mercados de capitales, etc.

En el caso particular de Argentina, el gobierno societario ha evolucionado notablemente en los últimos años, y muchas de las buenas prácticas ya se han visto adoptadas por leyes o la normativa del regulador. Por ejemplo, la obligatoriedad para compañías que hagan oferta pública de acciones de contar con un

Comité de Auditoría integrado por tres (3) o más miembros cuya mayoría deberá investir el carácter de independiente; la introducción de una nueva definición más detallada, precisa y acorde con los criterios internacionalmente utilizados de “director independiente”; la obligatoriedad para las entidades emisoras de acciones y/u obligaciones negociables de presentar los estados financieros de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF); o la protección de Accionistas minoritarios frente a cambios de control mediante el proceso regulado de oferta pública de adquisición que reconoce el derecho de acompañamiento y el establecimiento del precio justo de las acciones.

A nivel internacional, los Principios de Gobierno Corporativo desarrollados por la OCDE que son considerados como un punto

de referencia internacional para guiar la regulación del gobierno societario, también sufrieron cambios en los últimos años. Los Principios fueron lanzados originalmente en 1999, tuvieron su primera actualización en el año 2004 y la última actualización en el año 2015, donde además fueron adoptados por los países del G-20 (del cual Argentina es parte). Actualmente la Argentina desea acceder como país miembro de la OCDE y en este marco, los Principios de la OCDE-G20 cobran especial importancia para el gobierno societario local.

Estos cambios a nivel nacional e internacional, así como la evolución en materia regulatoria, han justificado después de seis años, la tercera actualización del Código de Gobierno Societario. La misma se ha realizado mediante un proceso colaborativo como se detalla en el Anexo [...]

## Reporte y monitoreo

En cuanto a los objetivos del código, se mantienen los de promover la transparencia y proteger los derechos de los inversores y del público en general, pero en esta versión se agregan dos objetivos más. Primero, el de alentar a los inversores, directores y gerentes a evitar el enfoque de “cumplimiento”, el cual reduce al gobierno societario a un ejercicio de “marcar una casilla”. El código busca promover un gobierno societario comprometido, reflexivo y adaptado por los Directorios a las particularidades de cada compañía. Segundo, el de ser educacional. A través de la utilización de lenguaje simple y directo, y mediante el desarrollo de contenido orientativo relativo a cada práctica, se espera en última instancia que el Código sirva para generar una cultura sólida de buenas prácticas de gobierno societario en todas las compañías sin importar su tamaño o si es abierta o cerrada.

Siguiendo los objetivos arriba detallados, es obligatorio para la compañía preparar un reporte, que debe ser presentado al regulador anualmente junto con la Memoria, en el cual el Directorio debe detallar y relatar cómo aplican los principios bajo el sistema denominado “aplica o no, explique”. Este sistema reconoce que la práctica del gobierno societario no debe traducirse en un modelo rígido de reglas que se aplican de igual manera para todas las compañías. Por el contrario, los principios son lo suficientemente amplios y flexibles para brindar un grado de libertad a las compañías para explicar la eventual no adopción de una determinada práctica. Es por ello que el Directorio puede proveer una explicación justificada que denote una forma alternativa de cumplir con el principio. En este sentido, una buena explicación de por qué no se cumple con una práctica determinada, puede ser equiparada a cumplimiento. De esta manera, el sistema deja de ser “cumpla o no, explique” para

pasar a ser “aplique o no, explique”, ya que tanto la aplicación de la práctica como una buena explicación son consideradas como “cumplir”.

Para la preparación del reporte, el Directorio debe seguir el modelo que se adjunta como Anexo [...] al Código y detallar: (a) si aplica la práctica recomendada en su totalidad y de qué modo lo hace o (b) explicar las razones por las cuales no la adopta, si contempla aplicarla en un futuro y cómo cumple actualmente con el principio que inspira a la práctica no aplicada. Las respuestas deberán ser completas, claras y de alta calidad, por lo que no será suficiente que las compañías respondan que no aplican la práctica porque no se encuentran obligadas por ley.

Las explicaciones deberán realizarse contextualizando la situación particular de cada compañía y proporcionando un fundamento claro sobre la acción que la misma está tomando o tomará para cumplir con la práctica. Se reconoce que es posible que algunas de las prácticas sean de difícil implementación para algunas compañías por su tamaño o etapa de desarrollo corporativo.

La divulgación de las prácticas que el Directorio ha adaptado y aplicado, así como la explicación racional y meditada de los aspectos que hacen que ciertas prácticas sean inaplicables, tiene mucho más valor que la adopción ciega y rígida de “mejores prácticas”. El Código busca dar coraje a los Directorios a que innoven, experimenten y busquen soluciones que aborden las necesidades y mitiguen los riesgos específicos de cada compañía. Por ello, una buena explicación de por qué no se aplica la “práctica” recomendada en el Código, pero si se cumple con el “principio”, será considerada con el mismo valor como si se hubiese aplicado la práctica sugerida.

La intención del Código es ser aspiracional y no crítico de las prácticas de las compañías. No es el objetivo del Código que las respuestas que brindan las compañías sean

utilizadas para realizar una ficha de puntuación o ranking dado que ello podría llevar a un mero ejercicio de “marcar la casilla” para evitar puntuar o clasificar mal. Las respuestas al Código pueden servir como parámetro comparable con otras compañías o también para dar seguimiento a la evolución del gobierno societario propio, teniendo en consideración que los cambios tomarán tiempo y el ritmo de esa evolución será diferente para cada compañía.

Los reportes que preparen las compañías serán monitoreados por CNV. Para ello, CNV seleccionará anualmente a través de un sorteo, un número de compañías para ser monitoreadas detalladamente durante tres ejercicios, considerando la calidad de sus respuestas. Las compañías seleccionadas podrán ser nuevamente sorteadas para ser monitoreadas por CNV luego de finalizados los tres ejercicios.

Más allá de este procedimiento, esta CNV mantendrá su facultad de monitorear las buenas prácticas de gobierno societario de cualquier compañía cuando lo estime necesario o conveniente.

Cabe destacar que las respuestas brindadas en los reportes tienen, además, carácter de declaración jurada por el Directorio al ser el reporte presentado como un anexo a la Memoria.

Sin perjuicio del monitoreo directo de CNV, las respuestas que presenten las compañías en sus reportes estarán, dentro del marco del “aplica o no, explique”, dirigidas a todos los Accionistas y potenciales inversores. Serán ellos quienes, al tener acceso al reporte publicado en la web de esta CNV, juzguen el cumplimiento de los principios de buen gobierno societario teniendo en cuenta el contexto, la estrategia y las explicaciones ofrecidas por cada compañía. Es por ello que las explicaciones del reporte son una buena oportunidad para que las compañías se comuniquen con y brinden explicaciones a los inversores.

Por su parte, el análisis de impacto del Código, es decir de las respuestas que realizan las compañías en sus reportes, será llevado a cabo por esta CNV junto con actores de la sociedad civil. La medición del impacto se realiza en función del objetivo del Código y el nivel de adopción de las prácticas por parte de las compañías. Esto permitirá tener una visión sobre la efectividad del Código y las futuras modificaciones que puedan realizarse al Código o a la regulación.



# CAPÍTULO 3: PRINCIPIOS, PRÁCTICAS Y ORIENTACIÓN

## A) LA FUNCIÓN DEL DIRECTORIO

### Principios

- I. La compañía debe ser liderada por un Directorio profesional y capacitado que será el encargado de sentar las bases necesarias para asegurar el éxito sostenible de la compañía. El Directorio es el guardián de la compañía y de los intereses de todos sus Accionistas.
- II. El Directorio deberá ser el encargado de determinar y promover la cultura y valores corporativos. En su actuación, el Directorio deberá garantizar la observancia de los más altos estándares de ética e integridad en función del mejor interés de la compañía.
- III. El Directorio deberá ser el encargado de asegurar una estrategia inspirada en la visión y misión de la compañía, que se encuentre alineada a los valores y la cultura de la misma. El Directorio deberá involucrarse constructivamente con la gerencia para asegurar el correcto desarrollo, ejecución, monitoreo y modificación de la estrategia de la compañía.
- IV. El Directorio ejercerá control y supervisión permanente de la gestión de la compañía, asegurando que la gerencia tome acciones dirigidas a la implementación de la estrategia y al plan de negocios aprobado por el directorio.
- V. El Directorio deberá contar con mecanismos y políticas necesarias para ejercer su función y la de cada uno de sus miembros de forma eficiente y efectiva.

## Práctica

## Orientación

*1. El Directorio genera una cultura ética de trabajo y establece la visión, misión y valores de la compañía.*

La visión es una descripción vívida de las ambiciones y el futuro deseado de la compañía que inspira generalmente por décadas y tiene en consideración una variedad de actores, en general empleados y clientes. La misión articula el propósito de la compañía que la diferencia de sus competidores y surge de sus valores, recursos disponibles y oportunidades del mercado. La visión y misión son importantes guías para la estrategia (Práctica 2) y permanecerán como relevantes a medida que el Directorio monitoree la ejecución de la estrategia, sirviendo como un constante recordatorio del propósito último de la compañía y su dirección.

Los valores son los principios éticos por los cuales debe regirse la actividad de la compañía. Para generar una cultura ética de trabajo, el Directorio deberá actuar bajo los más altos estándares de ética tanto en sus decisiones que afecten el día a día de la compañía como en las decisiones a largo plazo. Ello requiere guiar al resto de los empleados mediante el ejemplo, fijando el "tono desde arriba" para que inspire y sea replicado en todos los ámbitos de la compañía. De esta forma, se crea una cultura ética que sirve como línea de defensa en materia de cumplimiento de normas internas y externas (Práctica 18), y que puede verse reflejada en las disposiciones de un Código de Ética y Conducta (Práctica 22).

*2. El Directorio fija la estrategia general de la compañía y aprueba el plan estratégico que desarrolla la gerencia. Al hacerlo, el Directorio tiene en consideración factores ambientales, sociales y de gobierno societario. El Directorio supervisa su implementación mediante la utilización de indicadores clave de desempeño y teniendo en consideración el mejor interés de la compañía y todos sus accionistas.*

La naturaleza y extensión del involucramiento del Directorio en la estrategia dependerá de las circunstancias particulares de la compañía y de la industria o industrias en las que opere. El Directorio y la gerencia deberán establecer conjuntamente las instrucciones y el proceso para el desarrollo de la estrategia, definir sus metas – objetivos y el proceso de revisión. El Directorio deberá estar preparado para hacer preguntas inquisitivas y anticipar, más que reaccionar, a los temas de mayor preocupación. La gerencia deberá recaudar toda la información necesaria y posible para poder presentar al Directorio una estrategia preliminar, detallando los supuestos utilizados, los logros a alcanzar y el presupuesto acorde a la misma. El Directorio deberá entonces analizar la capacidad de ejecución, los supuestos, tiempos, logros pretendidos y presupuesto de la propuesta preliminar, la cual puede ser revisada, discutida y modificada en un proceso iterativo con la gerencia cuantas veces sea necesario. La gerencia elaborará una versión final de la estrategia y de cómo alcanzarla, que será posteriormente analizada y

aprobada por el Directorio, estableciendo el "Plan estratégico".

El Directorio deberá asegurar que la gerencia haya tenido en consideración la visión y misión de la compañía en la formulación de la estrategia (Práctica 1), así como de los factores de riesgo internos y externos (Práctica 17). El rol del Directorio no finaliza con la aprobación del plan, sino que deberá, monitorear constantemente su ejecución por la gerencia teniendo en cuenta indicadores clave de desempeño previamente acordados. Los indicadores clave de desempeño son mediciones financieras o no financieras utilizadas para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos. La selección y reemplazo de directores (Práctica 13) deberá reflejar la dirección estratégica de la compañía, así como la remuneración e incentivos a la gerencia (Práctica 16) deberán estar alineados con la estrategia que se ha establecido.

3. El Directorio supervisa a la gerencia y asegura que esta desarrolle, implemente y mantenga un sistema adecuado de control interno con líneas de reporte claras.

Teniendo como base el conocimiento sobre las oportunidades/amenazas, fortalezas/debilidades de la compañía, y la misión, visión, estrategia y sus riesgos, el Directorio deberá activamente trabajar con la gerencia en establecer las métricas o parámetros por los cuales la administración se considerará exitosa y monitorear el desempeño frente a esos parámetros. El Directorio deberá considerar métricas financieras y no financieras (desarrollo de talento ejecutivo, innovación, satisfacción del cliente, involucramiento con la comunidad, etc.), cualitativas y cuantitativas, absolutas y relativas, y de corto, medio y largo plazo.

El Directorio deberá tener sesiones donde solo participen los directores no ejecutivos (incluyendo independientes) de manera regular. Dichas sesiones permiten tener una discusión abierta y sincera sobre el desempeño de la gerencia y sus propuestas con respecto a la estrategia y acciones que derivan de esta. Estas sesiones deben realizarse sin involucrar personas que se encuentren gestionando el día a día de la compañía, ya que ello interferiría con la habilidad de proveer una supervisión objetiva del desempeño de la gerencia. La evaluación del desempeño del gerente general es clave en el proceso de supervisión de la gerencia. El Directorio deberá excluir al gerente general de las discusiones sobre su desempeño para dar libertad a los miembros del Directorio a expresar sus puntos de vista. Los resultados de dicha discusión pueden ser después evaluados con el gerente general.

Cuando el Directorio no consiga elevar el desempeño del gerente general a los estándares acordados para considerar la administración como un éxito, deberá inmediatamente empezar a buscar su reemplazo. Cuando la situación es la opuesta, el Directorio deberá aún trabajar, en conjunto con el gerente general, en la mentoría, desarrollo y retención de talentos, así como la búsqueda de potenciales reemplazos externos, en caso de que acaezca un imprevisto.

El Directorio deberá además asegurar que existe una "primera línea de defensa" reflejada en un sistema de controles internos robusto y con líneas de reporte claras, que permiten exigir cambios o mejoras y dar seguimiento a los mismos. La gerencia (y por delegación de autoridad cada gerente de área y empleado) es la responsable principal por el establecimiento de un sistema robusto, eficiente y efectivo de controles. La gerencia deberá basarse en estándares y guías de mejores prácticas para la implementación de estos sistemas.

4. El Directorio diseña las estructuras y prácticas de gobierno societario, designa al responsable de su implementación, monitorea la efectividad de las mismas y sugiere cambios en caso de ser necesarios.

El Directorio es el órgano de gobierno que actuará como núcleo y liderará el sistema de gobierno societario de la compañía con el objetivo de coordinar eficaz y eficientemente la relación entre inversores, gerencia, el Directorio y su propio funcionamiento.

El Directorio deberá asegurar que existen responsabilidades delegadas en un comité del Directorio y/o un funcionario de la gerencia con autoridad y líneas de reporte claramente establecidas. Este rol podrá recaer, en caso que la complejidad y envergadura de la compañía lo permita, en la Secretaría Corporativa (Práctica 9). En cuanto a los comités, dependiendo de las necesidades y el tipo de negocio de la compañía, la misma podrá contar por ejemplo con comités de auditoría, riesgos, remuneración, ética, nominación, gobierno corporativo o la combinación de alguno de ellos.

El Directorio analizará la relación entre costos y beneficios en la implementación de prácticas, procesos y estructuras de gobierno societario, y teniendo en cuenta los principios de flexibilidad y proporcionalidad, asegurará los recursos necesarios para la implementación de un sistema de buen gobierno societario.

A recomendación del responsable de gobierno societario, el Directorio deberá periódicamente analizar la evolución de la compañía y de sus negocios, y exigir la adaptación y actualización progresiva del sistema a esa nueva realidad. Es también importante considerar que las "mejores prácticas" en gobierno societario evolucionan

con el tiempo y pueden cambiar en importancia o su implementación, por ello el objetivo de poseer un buen gobierno societario deberá ser considerado a la luz de las "mejores prácticas al tiempo de tomar la decisión de su implementación".

5. Los miembros del Directorio tienen suficiente tiempo para ejercer sus funciones de forma profesional y eficiente. El Directorio y sus comités tienen reglas claras y formalizadas para su funcionamiento y organización, las cuales son divulgadas a través de la página web de la compañía.

El carácter de los directores deberá ser la primera consideración a tener en cuenta al evaluar una candidata o candidato al Directorio. Solo aquellos y aquellas que hayan demostrado estándares altos de ética e integridad tanto en el ámbito personal como profesional y que puedan apoyar sus decisiones en el Directorio con opiniones fundadas -y ser responsables por ellas- deberán ser considerados para el Directorio.

Un director profesional deberá tener la responsabilidad de mantener una asistencia casi perfecta en las reuniones del Directorio y comités donde participe, prepararse rigurosamente antes de cada una de ellas mediante la lectura de los materiales que reciba, participar activamente de las reuniones con comentarios y preguntas y poder prestar completa atención en cada reunión. El director es responsable de exigir al Presidente del Directorio que facilite la creación de un ambiente propicio para las prácticas arriba mencionadas y todos los elementos necesarios para el cumplimiento de las funciones del Directorio.

Otra consideración importante es la cantidad de compromisos que el director tenga fuera de la compañía. Más allá de las limitaciones de calendario que puedan existir cuando se tienen varios asientos en Directorios o puestos gerenciales, que limitan el tiempo de preparación, pensamiento y contribución, existen también limitaciones en la cantidad de conocimiento que el director puede retener. De tener varios asientos, es posible que estos correspondan a compañías que operan en diferentes negocios o jurisdicciones, o que pertenezcan a diferentes industrias, todas situaciones que generalmente exigen conocimientos disímiles. Por ello, el Directorio deberá tener una conversación sincera con los candidatos sobre el compromiso necesario para ejercer bien su función, transparentando al máximo posible las expectativas de ambos.

El Directorio deberá formalizar las reglas que gobiernan su accionar y el de los comités para que sus miembros y el Directorio en su conjunto puedan comprender sus roles, funciones y responsabilidades. Una manera de lograr ese objetivo es a través de un reglamento que incluya al menos: (i) responsabilidades y funciones de sus miembros; (ii) procedimientos de trabajo (preparación de la

agenda, distribución anticipada, quórum, paquete de información, etc.); (iii) tamaño y composición; (iv) duración en el cargo de los miembros; y (v) reglas de conducta durante las reuniones del Directorio y/o Comités.

## **B) LA PRESIDENCIA EN EL DIRECTORIO Y LA SECRETARÍA CORPORATIVA**

### **Principios**

- VI. El Presidente del Directorio es el encargado de velar por el cumplimiento efectivo de las funciones del Directorio y liderar a sus miembros. Deberá generar una dinámica positiva de trabajo y promover la participación constructiva de sus miembros, así como garantizar que los miembros cuenten con los elementos e información necesaria para la toma de decisiones. Ello también aplica a los Presidentes de cada comité del Directorio en cuanto a la labor que les corresponde.
- VII. El Presidente del Directorio deberá liderar procesos y establecer estructuras que aseguren el compromiso, objetividad y competencia de los miembros del Directorio, así como el mejor funcionamiento del órgano en su conjunto y su evolución conforme a las necesidades de la compañía.
- VIII. El Presidente del Directorio deberá asegurar que el Directorio en su totalidad esté involucrado y sea responsable por la sucesión del gerente general.

Práctica

Orientación

6. El Presidente del Directorio es responsable de la buena organización de las reuniones del Directorio, prepara el orden del día asegurando la colaboración de los demás miembros y asegura que estos reciban los materiales necesarios con tiempo suficiente para participar de manera eficiente e informada en las reuniones. Los Presidentes de los comités tienen las mismas responsabilidades para sus reuniones.

El Presidente deberá tener la responsabilidad de dirigir y organizar las reuniones del Directorio y de la asamblea de Accionistas. Para ello, puede contar con la asistencia de la Secretaría Corporativa (Práctica 9). Deberá cerciorarse que los directores sean convocados con el tiempo necesario a las reuniones y reciban junto con la convocatoria el orden del día de la reunión; enviar a los directores y Accionistas paquetes de información completos, claros y concisos con la suficiente anticipación para que estos puedan participar informadamente en las reuniones que les corresponde; y garantizar la toma de minutas que reflejen la discusión y toma de decisiones.

7. El Presidente del Directorio vela por el correcto funcionamiento interno del Directorio mediante la implementación de procesos formales de evaluación anual.

El Directorio deberá evaluar periódicamente su propio desempeño como órgano colegiado, así como el desempeño de sus miembros individuales y comités.

El Directorio deberá establecer en la evaluación aquellos estándares de desempeño que le permitirán valorar sus propios éxitos y fracasos. Si bien los Accionistas pueden hacer vocal su opinión sobre los directores mediante los procesos de elección y remoción de directores, este mecanismo es a todo o nada y no ofrece oportunidad de mejora. Al contrario, la evaluación del Directorio produce efectos positivos al responder la pregunta de “¿quién custodia a los custodios?” ya que establece las bases para que los “custodios” hagan una autorreflexión que contribuye a la comunicación y al desarrollo de mejoras para contribuir a un mejor desempeño del órgano y la compañía. Ello envía además una señal clara y fuerte de responsabilidad a los Accionistas. La evaluación del Directorio cumple además un efecto psicológico en los directores ya que al evaluarlos incrementa la conciencia sobre su rol, obligaciones y responsabilidades, por las cuales son remunerados.

Existen diferentes metodologías para la realización de estas evaluaciones, como por ejemplo la autoevaluación o la evaluación asistida por asesores externos, las cuales serán aplicables dependiendo de las características del Directorio, los objetivos al realizarla y la situación particular de la Compañía en ese momento. Por ejemplo, tras realizar una autoevaluación durante dos años



consecutivos el Directorio tal vez encuentre mayores beneficios involucrando en la próxima evaluación a un asesor externo que le permita conducir el proceso con mayor objetividad. Es importante que se establezcan -de manera anticipada- reglas en el proceso de evaluación. El Directorio puede divulgar detalles sobre el proceso de evaluación, pero deberá mantener confidencialidad respecto a las respuestas de cada miembro y las deliberaciones generadas por el proceso.

8. El Presidente genera un espacio de trabajo positivo y constructivo para todos los miembros del Directorio y asegura que reciban capacitación continua para mantenerse actualizados y poder cumplir correctamente sus funciones.

La eficacia de un Directorio depende principalmente del compromiso y la competencia de sus miembros individuales, su habilidad de trabajar como un grupo y el conocimiento de sus obligaciones fiduciarias.

El Presidente es quien lidera al Directorio y deberá asegurar que sea un entorno ordenado, destinado al diálogo y la crítica constructiva, donde todos los miembros se sientan cómodos y lo suficientemente informados como para expresar sus opiniones.

En este marco, Directorio y gerencia deberán trabajar en conjunto para definir el tiempo de anticipación, tipo y cantidad de información a ser proporcionada al Directorio. Los Directorios rara vez reciben reportes periódicos sobre temas como innovación, investigación y desarrollo de productos, desarrollo de talentos, salud y seguridad del lugar de trabajo o expectativas de los grupos de interés, por nombrar algunos. Recibida la información, los miembros del Directorio deberán tener la capacidad de entender y analizar dicha información para poder ejercer sus funciones y/o tener la voluntad de capacitarse y mantenerse actualizado para poder contribuir en las discusiones.

El Presidente deberá entonces garantizar la existencia de un programa anual de capacitación del Directorio financiado por la compañía, cuyos temas estén no solo vinculados a las necesidades existentes de la compañía, sino también al rol y responsabilidades del Directorio (gestión integral de riesgos empresariales, conocimientos específicos del negocio y sus regulaciones, la dinámica de la gobernanza de empresas y temas de sustentabilidad y responsabilidad social empresarial, entre otros). El plan podrá contemplar capacitaciones para los miembros de un comité específico, como por ejemplo el Comité de Auditoría, donde se deberán tratar normas contables internacionales, de auditoría y de control interno y de regulaciones específicas del mercado de capitales.

9. La Secretaría Corporativa apoya al Presidente del Directorio en la administración efectiva del Directorio y colabora en la comunicación entre accionistas, Directorio y gerencia.

La función de la Secretaría Corporativa podrá ser llevada a cabo por una persona individual o a través de un departamento, dependiendo del tamaño y necesidades de la compañía. La persona que esté a cargo de la función deberá contar con conocimiento legal o financiero, del negocio y la industria donde opera la compañía.

Esta función administrativa y organizativa, es clave para la eficiencia y eficacia de las reuniones del Directorio al apoyar a sus miembros -y por sobre todo al Presidente- a llevar adelante sus tareas y responsabilidades sin que tengan que distraerse en otras que puedan alejarlos de su rol. Por ejemplo, puede encargarse de armar el paquete de información y presentarlo en tiempo y de manera clara y concisa para simplificar la preparación de los Directores con el fin de simplificar las reuniones plenarios o de comités; tomar notas detalladas que, tras circularlas para correcciones, conforman las minutas; liderar la introducción de nuevos miembros del Directorio a su puesto a través del desarrollo de un programa de orientación (Práctica 14); colaborar en la evaluación periódica del Directorio (Práctica 7); colaborar en la formación y capacitación profesional de los miembros del Directorio (Práctica 8); entre otras.

Deberá también asistir en mantener puentes de comunicación e información entre los miembros del Directorio, entre los directores y la gerencia, la compañía y sus inversores, y la compañía y sus grupos de interés. Por ejemplo, puede encargarse de la organización de las Asambleas de Accionistas y a asegurar el registro de los Accionistas y la participación de todos los directores en la misma; asistir en la producción de reportes anuales y de sustentabilidad; guiar al Directorio en el desarrollo e implementación de planes de involucramiento con partes interesadas; entre otros.

La Secretaría Corporativa deberá reportar y ser responsable frente al Directorio por sus funciones y mantener una línea de comunicación fluida con la gerencia. Por la naturaleza legal que requieren algunas de sus funciones, muchas veces las compañías combinan el rol de Secretaría Corporativa con el de quien lidera el departamento de legales. En ese caso, deberá asegurarse la inexistencia de conflicto entre funciones, de manera tal que el Directorio continúe recibiendo asesoramiento y consejo imparcial e independiente.

10. El Presidente del Directorio asegura la participación de todos sus miembros en el desarrollo y aprobación de un plan de sucesión para el gerente general de la compañía.

La selección desarrollo y retención del liderazgo ideal para la compañía es la principal responsabilidad del Directorio. El Presidente del Directorio, como líder del órgano, deberá asegurar que todos sus miembros estén involucrados en el desarrollo y formalización de un plan de sucesión para el gerente general, y que este sea un proceso colaborativo con toda la gerencia.

El gerente general de una compañía cumple un rol fundamental en la dirección de la misma y es el encargado de la administración y supervisión diaria de todos los niveles gerenciales y operativos.

La ausencia prolongada o repentina de un gerente general que guíe a la compañía, puede generar un vacío de poder y autoridad que cause graves daños tanto financieros, reputacionales como operativos. Los Directorios muchas veces se encuentran sin preparación frente a escenarios de cambio en la gerencia general ya sea por la muerte del gerente titular, ofertas inesperadas de trabajo, o simplemente porque el desempeño del gerente no es el deseado, por nombrar algunos casos. Más aún, la reticencia del Directorio a administrar la competencia entre posibles candidatos internos puede resultar en la pérdida de otros valiosos talentos y puestos críticos dentro del organigrama corporativo. Por lo tanto, frente a la posibilidad de generarse una vacancia por cualquier razón, deberá existir un proceso de sucesión adaptado a la actual visión y estrategia de negocio de la compañía.

El Directorio tiene la obligación de identificar candidatos potenciales, evaluar sus capacidades y carencias, asegurar su compromiso continuo y reconocer cuándo es momento de un cambio en la administración de la compañía. Por ello, el plan de sucesión del gerente general tiene que ser formal y tener por objetivo establecer un sistema continuo de búsqueda para encontrar al líder adecuado para el momento de la compañía. Por su parte, el gerente general es quien atrae y desarrolla futuros administradores generando una institución rica en talentos, mientras que el Directorio deberá ser quien mantiene para esos candidatos una línea de acceso abierta a los puestos altos de gerencia.

Más allá de los casos imprevistos de vacancia en la gerencia general, el Directorio deberá tomar la evaluación del desempeño del gerente general como una herramienta indispensable para el desarrollo de un buen plan de sucesión (Práctica 3).

Una situación especial se presenta cuando la posición del gerente general está unificada en la misma persona que desempeña el rol de Presidente del Directorio. Este

escenario puede ser beneficioso dado que la persona que cumpla dicho rol tendrá mejor conocimiento de la operación del día a día de la compañía y estará mejor posicionada para identificar problemas y brindar soluciones de forma más rápida y eficiente. Sin embargo, pueden existir potenciales conflictos de interés en materia de supervisión y sucesión. Por ello, más allá de que los roles mencionados estén unificados en una misma persona o no, es importante que las funciones y responsabilidades del Presidente y del gerente general estén claramente definidas y sean divulgadas a todos los inversores (por ejemplo a través de la identificación de las funciones en el reglamento de Directorio – Práctica 5). Además, el Directorio será quien mantenga la responsabilidad de supervisión y de asegurar la elaboración y cumplimiento del plan de sucesión.

## C) COMPOSICIÓN, NOMINACIÓN Y SUCESIÓN DEL DIRECTORIO

### Principios

- IX. El Directorio deberá contar con niveles adecuados de independencia y diversidad que le permitan tomar decisiones en pos del mejor interés de la compañía, evitando el pensamiento de grupo y la toma de decisiones por individuos o grupos dominantes dentro del Directorio.
- X. El Directorio deberá asegurar que la compañía cuente con procedimientos formales para la propuesta y nominación de candidatos para ocupar cargos en el Directorio en el marco de un plan de sucesión.

## Práctica

## Orientación

---

11. El Directorio tiene al menos dos miembros que poseen el carácter de independientes de acuerdo con los criterios vigentes establecidos por la Comisión Nacional de Valores.

El Directorio al pensar en su composición deberá buscar un balance entre miembros ejecutivos, no ejecutivos e independientes que permita combinar objetividad y conocimiento del negocio para beneficio del proceso de toma de decisiones.

Las compañías se benefician de estructuras y prácticas que permiten proveer un liderazgo en el Directorio distinto de la administración diaria, más aun teniendo en consideración que los miembros de la gerencia estarán siempre disponibles para que se les solicite su participación en las reuniones de Directorio y para que den su opinión sobre las áreas en las que trabajan o se especializan.

Si bien el tema de la independencia de los miembros del Directorio se encuentra altamente regulado, es importante destacar que el rol del director independiente es el mismo que el de cualquier otro director, y que su función no se limita a ser miembro del Comité de Auditoría en el caso que se lo haya designado para esa labor.

La presencia de directores independientes es importante también en compañías que solo han tomado deuda en el mercado de capitales. Así como cualquier otro director, que debe intentar mantener un juicio objetivo con respecto a la administración, el director independiente tiene la obligación de mantener su independencia no sólo según la definición del regulador, sino también en todos los aspectos que puedan afectar su juicio independiente y objetivo (como la amistad por ejemplo). Esto es una pieza clave para encontrar un balance entre los diferentes intereses que afectan a la compañía (por ejemplo el interés de los bonistas), monitorear el desempeño de la gerencia y prevenir los conflictos de interés.

12. La compañía cuenta con un Comité de Nominaciones que está compuesto por al menos tres (3) miembros y es presidido por un director independiente. De presidir el Comité de Nominaciones, el Presidente del Directorio se abstendrá de participar frente al tratamiento de la

El Directorio deberá garantizar que las decisiones en cuanto a la nominación y selección de los miembros del Directorio sean realizadas de forma objetiva y sin sujeciones de índole personal para con los miembros de la gerencia o sus futuros compañeros en el Directorio. Por ello, la composición del Comité de Nominaciones, que asistirá al Directorio en esta tarea, exige un liderazgo que promueva su mejor funcionamiento, objetividad e independencia.

designación de su propio sucesor.

13. El Directorio, a través del Comité de Nominaciones, desarrolla un plan de sucesión para sus miembros que guía el proceso de preselección de candidatos para ocupar vacantes y tiene en consideración las recomendaciones realizadas por sus miembros, el Gerente General y los Accionistas.

La composición del Directorio es un elemento clave del buen gobierno societario. Una buena composición está definida por la combinación de experiencias y capacidades que todos los miembros del Directorio aportan. Siempre y cuando ellas estén alineadas a la necesidad de la compañía y sean relevantes al negocio y su estrategia. El Directorio es el órgano mejor posicionado para determinar por sí mismo cuáles son esas experiencias y capacidades y su mejor combinación a medida que la compañía enfrenta diferentes desafíos.

El Directorio deberá considerar seriamente, pero no nominar solamente en base a, consideraciones de diversidad de género, origen geográfico, edad, perfil étnico y experiencia profesional. La diversidad revela particularidades críticas que muchas veces faltan en grupos homogéneos donde generalmente existe el "pensamiento de grupo", por ejemplo, la habilidad de liderar cambios, de utilizar diferentes inteligencias emocionales, o la voluntad de aprender sobre nuevas tendencias.

En cuanto a diversidad de género, resulta de especial relevancia que la Compañía no solo considere la composición del Directorio sino la equidad en la remuneración de sus miembros y también la posibilidad de que mujeres tengan acceso a puestos de liderazgo en el Directorio, tales como la Presidencia del órgano o algunos de sus comités. La diversidad de género en el Directorio expande la base de talentos disponibles para poder mantener actualizado y profesionalizado su funcionamiento.

La diversidad y una cultura de inclusión potencian el análisis, discusión y procesos de toma de decisiones (frente a cuestionamientos y propuestas heterogéneas), la atracción de talentos (Práctica 3), el desarrollo de una estrategia (Práctica 2), el gobierno del riesgo (Práctica 17) y la supervisión de la gerencia (Práctica 3).

El Comité de Nominaciones podrá desarrollar una matriz que detalle las capacidades y experiencias de todos los miembros del Directorio e identifique las debilidades y carencias con respecto al negocio, sus riesgos y la estrategia. Ello servirá como puntapié para tener un plan de sucesión de directores profesional e independiente. El Comité de Nominaciones deberá proponer al Directorio los candidatos a ocupar las vacantes, dar una opinión fundada sobre ellos, definir las cualificaciones que

deberán reunir para ocupar cada asiento (por ejemplo, si es parte de un comité) y redactar los procedimientos para la nominación de nuevos miembros, todo ello sujeto a la aprobación final por el Directorio.

14. El Directorio implementa un programa de orientación para sus nuevos miembros.

Los nuevos directores que se incorporen necesitarán información y preparación previa a su incorporación. Establecer un programa de orientación es beneficioso, para garantizar que todos los miembros estén informados sobre los aspectos relevantes de la Compañía y de sus órganos de gobierno.

Un programa de orientación sirve también para presentar el nuevo director a sus pares y explicar cómo opera el Directorio. Busca crear entendimiento, confianza y credibilidad antes de que el nuevo miembro inicie su participación en las reuniones.

La Secretaría Corporativa deberá coordinar el proceso y utilizar diferentes métodos para informar al nuevo director y presentarlo a sus pares y a la gerencia. Ambos objetivos son de vital importancia sobre todo cuando se incorpora un director no ejecutivo. Se pueden utilizar, entre otras herramientas, visitas a las oficinas y plantas operativas, entrevistas con personal clave y otros directores, y envío de documentación con anticipación a la primera reunión.



## D) REMUNERACIÓN

### Principios

- XI. El Directorio deberá generar incentivos a través de la remuneración, para alinear a la gerencia - liderada por el gerente general- y al mismo Directorio con los intereses de largo plazo de la compañía y todos sus accionistas.

Práctica

Orientación

15. La compañía cuenta con un Comité de Remuneraciones que está compuesto por al menos tres (3) miembros. Los miembros son en su totalidad independientes o no ejecutivos.

El Directorio deberá garantizar que las decisiones en materia de remuneraciones son realizadas de forma objetiva e independiente. Los miembros del Comité de Remuneraciones deberán poder ejercer un juicio objetivo y tener la capacidad e integridad para hacer preguntas difíciles, imponer y adherirse a límites, y ser un generador de cambios cuando las prácticas actuales no sean positivas.

El Comité de Remuneraciones deberá cumplir como mínimo con las siguientes funciones: (i) supervisar que la remuneración de los miembros del Directorio y gerentes de primera línea se vincule con el rendimiento a mediano y/o largo plazo; (ii) revisar la posición competitiva de las políticas y prácticas de remuneración de la compañía y recomendar o no cambios, (iii) informar las pautas para determinar los planes de retiro de los miembros del Directorio y gerentes de primera línea de la compañía; (iv) dar cuenta regularmente al Directorio y a la Asamblea de Accionistas sobre las acciones emprendidas y los temas analizados en sus reuniones; y (v) garantizar la presencia del Presidente del Comité de Remuneraciones en la Asamblea de Accionistas que aprueba las remuneraciones para que explique la política de la compañía, con respecto a la retribución de los miembros del Directorio y gerentes de primera línea.

16. El Directorio, a través del Comité de Remuneraciones, establece una política de remuneración para el gerente general y miembros del Directorio.

La responsabilidad más importante del Directorio es tal vez la de asegurar que la administración a cargo de la compañía sea lo suficientemente competente y posea los valores de ética e integridad necesarios para desarrollar e implementar una estrategia a largo plazo ganadora.

La remuneración del gerente general -y en algunos casos de otras posiciones clave de la gerencia- deberá ser determinada a la luz de una política que funde su enfoque en el desempeño conforme a la estrategia y sus indicadores de éxito (y no solamente en el precio de la acción). Deberá además ayudar a generar los incentivos necesarios para enmarcar las acciones de la gerencia dentro del rango de apetito de riesgo aprobado por el Directorio (práctica 17). Si bien los gerentes deben presentar resultados a corto plazo, es importante que la remuneración premie el alcance de metas a largo plazo, a través de un sistema de remuneración variable.

La política de remuneración servirá como elemento de atracción y retención de talentos, por lo que deberá ser clara y comunicable, establecer una planificación vinculada al desempeño personal y corporativo, y ser equitativa tanto en el ámbito interno (donde todos los empleados se benefician o perjudican dependiendo del desempeño) como externa (donde el desempeño se compara con el de compañías similares).

La política deberá además establecer la remuneración de los miembros del Directorio, en especial la de los no ejecutivos o la de los independientes. Aunque existe un conflicto de interés inherente en el hecho de que el mismo Directorio sea quien determina su propia remuneración, definitivamente no se puede dejar tal definición en manos de la gerencia a la cual el Directorio supervisa y remunera.

El Directorio deberá elevar una propuesta de su propia remuneración, que luego será determinada y aprobada de acuerdo a los procedimientos establecidos por ley. La política en base a la cual se desarrolla esa propuesta deberá tomar en consideración el desempeño de la compañía y criterios objetivos como el número de asistencias a reuniones o los roles y funciones específicos asignados a cada director, como por ejemplo la presidencia de un comité. En ese caso, quien forma parte de un comité debería supuestamente recibir mayor remuneración que un miembro que no es parte de ninguno. Por otro lado, la evaluación del Directorio no debería ser utilizada para determinar la remuneración individual de los directores (Práctica 7).

## E) AMBIENTE DE CONTROL

### Principios

- XII. El Directorio debe asegurar la existencia de un ambiente de control, compuesto por controles internos desarrollados por la gerencia, la auditoría interna, la gestión de riesgos, el cumplimiento regulatorio y la auditoría externa, que establezca las líneas de defensa necesarias para asegurar la integridad en las operaciones de la compañía y de sus reportes financieros.
- XIII. El Directorio deberá asegurar la existencia de un sistema de gestión integral de riesgos que permita a la gerencia y el Directorio dirigir eficientemente a la compañía hacia sus objetivos estratégicos.
- XIV. El Directorio deberá asegurar la existencia de una persona o departamento (según el tamaño y complejidad del negocio, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos a los cuales se enfrenta) encargado de la auditoría interna de la compañía. Esta auditoría, para evaluar y auditar los controles internos, los procesos de gobierno societario y la gestión de riesgo de la compañía, debe ser independiente y objetiva y tener sus líneas de reporte claramente establecidas.
- XV. El Comité de Auditoría del Directorio estará compuesto por miembros calificados y experimentados, y deberá cumplir con sus funciones de forma transparente e independiente.
- XVI. El Directorio deberá establecer procedimientos adecuados para velar por la actuación independiente y efectiva de los Auditores Externos.

## Práctica

## Orientación

17. El Directorio determina el apetito de riesgo de la compañía y además supervisa y garantiza la existencia de un sistema integral de gestión de riesgos que identifique, evalúe, decida el curso de acción y monitoree los riesgos a los que se enfrenta la compañía, incluyendo -entre otros- los riesgos medioambientales, sociales y aquellos inherentes al negocio en el corto y largo plazo.

El sistema integral de riesgos es el resultado del "Gobierno de Riesgos", la mejora continua de procesos para vigilar las actividades de gestión de riesgos. Los riesgos incluyen riesgos financieros y no financieros, tales como riesgos medioambientales, sociales, tecnológicos y reputacionales, entre otros. El Directorio deberá alentar a la gerencia a tomar riesgos prudentes para generar un rendimiento corporativo sostenible y que genere valor. Asimismo, deberá supervisar que la estrategia de la compañía esté alineada con los riesgos que de manera prudente se puedan tomar. Ello incluye acordar la cantidad de riesgo que la compañía está dispuesta a aceptar o su "apetito de riesgo" y podrá hacerlo a través de la aprobación de una "declaración de apetito de riesgo". No debe confundirse apetito con "tolerancia de riesgo". El apetito es la cantidad de riesgo a tomar, mientras que la tolerancia es el nivel de variación que la compañía puede aceptar con respecto al apetito.

La injerencia del Directorio en la estrategia de la compañía (Práctica 2) ofrece la oportunidad de tener un alto grado de conocimiento sobre los riesgos en los que la compañía se está embarcando. Ello le permitirá no solo establecer el apetito de riesgo sino también ejercer su responsabilidad de supervisión del sistema integral de riesgos, pudiendo contar con el apoyo de un comité dedicado al tema -generalmente llamado comité de riesgos- o de varios comités del Directorio, cada uno en su ámbito de acción.

En ciertas ocasiones un comité no tiene el tiempo o recursos para supervisar todos los riesgos a los que se expone la compañía por lo que su trabajo, igualmente útil, termina siendo en este caso de colector y analista de información. De esta manera, recae en todo el Directorio el trabajo de identificar cómo los riesgos se interrelacionan entre ellos; asegurar que la gerencia haya implementado un sistema de gestión de riesgos eficaz y eficiente para los mismos; y garantizar la pertinencia de los recursos para ese sistema.

La gerencia deberá trabajar de manera dinámica y constructiva con el Directorio en la identificación clasificación y priorización de los riesgos. Deberá acordar de antemano qué información requiere el Directorio -y en que formato- para que este último pueda cuestionar los supuestos e hipótesis consideradas por la gerencia y alinear el riesgo con otros elementos claves como los recursos humanos, incentivos, el cumplimiento normativo o los controles.

18. El Directorio monitorea y revisa la efectividad de la auditoría interna independiente y garantiza los recursos para la implementación de un plan anual de auditoría en base a riesgos y una línea de reporte directa al Comité de Auditoría.

El Directorio deberá asegurar que la persona o departamento encargado de la función de auditoría interna cuente con los recursos, tiempo y conocimiento para poder constituir una tercera línea de defensa detrás de los controles internos (primera línea) y la gestión del riesgo y compliance (segunda línea). Para ello deberá contar con una línea de reporte directa al Comité de Auditoría y con recursos humanos y de presupuesto conforme al tamaño de la compañía y complejidad de sus negocios. Ello está fundamentado en la necesidad de contar con una auditoría interna objetiva e independiente de la gerencia ya que no es conveniente que sea parte o reporte directamente a quien se está auditando.

El objetivo de la auditoría interna es agregar valor y mejorar las operaciones de una compañía, principalmente a través de la evaluación de los sistemas de control interno y los elementos de la gestión de riesgo.

La auditoría interna deberá presentar al Comité de Auditoría un plan anual de acción en base a riesgos para su aprobación por el Directorio. Adicionalmente, el plan deberá considerar auditorías no planeadas, de acuerdo a las necesidades que surjan en el transcurso del año.

El Directorio podrá aprobar un Reglamento de Auditoría Interna que establezca directrices para la función, defina la misión, el alcance del trabajo, autoridad y responsabilidades. El Reglamento de Auditoría deberá ser comunicado claramente a todos los niveles de la compañía y revisado periódicamente por la función de auditoría interna cuando se identifiquen ineficiencias en el método de realizar las auditorías.

19. El auditor interno o los miembros del departamento de auditoría interna son independientes y altamente capacitados.

Quienes ejercen la función de auditoría deberán estar versados en materias financieras y contables, y contar con la autoridad necesaria para realizar sus tareas de manera efectiva, amplia e independiente. Deberá ser capaz de auditar por iniciativa propia a todos los niveles gerenciales y tener comunicación directa con todos los empleados, además de tener acceso a todos los registros, archivos e información que le sean necesarios para su trabajo. Deberá contar con un presupuesto autónomo para poder trasladarse a las diferentes sedes corporativas sin necesidad previa de aprobación por la gerencia y participar de programas de capacitación continua en materias afines a su trabajo.

20. El Directorio tiene un Comité de Auditoría que actúa en base a un reglamento. El comité está compuesto en su mayoría y presidido por directores independientes y no incluye al gerente general. La mayoría de sus miembros tiene experiencia profesional en áreas financieras y contables.

El Comité de Auditoría es uno de los comités más importantes, ya que asegura la integridad y fiabilidad de los estados financieros de una compañía y la forma en que son auditados. El Comité de Auditoría asistirá al Directorio en su responsabilidad de supervisión, particularmente ayudándolo en la selección del auditor externo y la supervisión de los sistemas de control interno y la calidad de los reportes financieros.

Por la importancia, de sus funciones, este deberá ser lo más objetivo e independiente posible y es recomendable que esté compuesto por un mínimo de tres directores y que al menos dos de ellos, incluido el Presidente del comité, sean directores independientes y no se incluya al gerente general como miembro del comité. Más aún, es recomendable evitar la participación de directores ejecutivos como miembros del comité ya que la gerencia misma es el objeto de la auditoría. El Comité de Auditoría podrá siempre requerir la participación de la gerencia para discutir un asunto en concreto.

El comité deberá tener además la mayoría de sus miembros con formación financiera y contable debido a la complejidad de los temas a tratar.

A los efectos de garantizar un buen funcionamiento, el comité contará con un reglamento interno que detalle su finalidad y funciones, entre las cuales se destacan: (i) opinar respecto de la propuesta del Directorio para la designación de los auditores externos y velar por su independencia (Práctica 21); (ii) supervisar el funcionamiento de los sistemas de control interno y del sistema administrativo-contable; (iii) supervisar la aplicación de las políticas en materia de información sobre la gestión de riesgos de la sociedad; (iv) proporcionar al mercado información completa sobre operaciones donde exista conflictos de interés con integrantes de los órganos sociales o accionistas controlantes; (v) opinar sobre la razonabilidad de las propuestas de remuneración que formule el Directorio; (vi) opinar sobre las condiciones de emisión de acciones o valores convertibles en acciones, en caso de aumento de capital; (vii) verificar el cumplimiento de las normas de conducta que resulten aplicables; (viii) emitir opinión fundada respecto de operaciones con partes relacionadas y comunicarla a los mercados toda vez que en la compañía exista o pueda existir un supuesto de conflicto de interés (Práctica 20); revisar los planes de los auditores externos e internos y evaluar su desempeño y emitir una opinión al respecto en ocasión de la presentación y publicación de los estados financieros anuales.

21. El Directorio, con opinión del Comité de Auditoría, aprueba una política de selección y monitoreo de auditores externos en la que se determinan los indicadores que se deben considerar al realizar la recomendación a la asamblea de Accionistas sobre la conservación o sustitución del auditor externo.

El Comité de Auditoría tiene la obligación de opinar sobre la propuesta del Directorio para la designación del auditor externo. Además, deberá supervisar el desempeño del auditor externo, especialmente en cuanto a la calidad del servicio que presta. Para ello, más allá de sus obligaciones legales, deberá determinar una serie de indicadores objetivos (experiencia, capacitación continua, recursos dedicados y autoridad, cantidad de horas de auditoría, rotación de profesionales, etc.) que permitan evaluar el compromiso, eficiencia e independencia de la labor del auditor externo.



## F) ÉTICA, INTEGRIDAD Y CUMPLIMIENTO

### Principios

- XVII. El Directorio debe diseñar y establecer estructuras y prácticas apropiadas para promover una cultura de ética, integridad y cumplimiento de normas que prevenga, detecte y aborde faltas corporativas o personales serias.
  
- XVIII. El Directorio asegurará el establecimiento de mecanismos formales para prevenir y en su defecto lidiar con los conflictos de interés que puedan surgir en la administración y dirección de la compañía. Deberá contar con procedimientos formales que busquen asegurar que las transacciones entre partes relacionadas se realicen en miras del mejor interés de la compañía y de todos sus accionistas.

## Práctica

## Orientación

---

22. El Directorio aprueba un Código de Ética y Conducta que refleja los valores y principios éticos y de integridad, así como también la cultura de la compañía. El Código de Ética y Conducta es comunicado y aplicable a todos los directores, gerentes y empleados de la compañía.

La integridad, ética y un sentido del rol y responsabilidad de la compañía en la sociedad y la comunidad permiten construir las bases de una relación a largo plazo con empleados, clientes, proveedores, reguladores e inversores. El Directorio deberá entonces asegurar el desarrollo de una cultura de ética e integridad en todos los niveles de la compañía e intentar transmitirla a sus partes interesadas.

El Directorio juega un rol clave al supervisar continuamente la integridad y ética de la gerencia (Práctica 3), comunicar a la gerencia sobre la importancia y seriedad que se le otorgan a estos temas, definir los parámetros de la cultura y revisar los esfuerzos de la gerencia para su inculcación.

Esta cultura deberá verse reflejada e incorporada en el marco de gobierno societario, las operaciones de la compañía y la estrategia. Por ejemplo, esclarecer que cualquier falta o toma de riesgos imprudente no será tolerada. Más aún, se deberá esclarecer que este tipo de conductas serán reportadas a las autoridades por la misma compañía. Estas son medidas que el Directorio deberá tomar con el objetivo de dar robustez a la cultura.

Inspirado en la cultura ética y de integridad, el Directorio deberá garantizar la existencia y monitorear la correcta implementación de un programa que prevenga el comportamiento legalmente riesgoso para poder predecirlo y cambiar los incentivos (por ejemplo, la remuneración) que llevan a ese comportamiento.

En materia de cumplimiento, la decisión o conducta puede ser usualmente determinada como que cumple o no cumple, mientras que en cuestiones de ética se involucra un nivel diferente de consideraciones y pensamiento. Pueden, por ejemplo, darse dilemas éticos donde la elección debe hacerse entre dos o más opciones, todas legales. Abordar esta situación exige la formulación de un marco de referencia en función del cual se puedan evaluar las distintas alternativas, como puede ser un Código de Ética y Conducta.

La gerencia deberá desarrollar e implementar un Código de Ética y Conducta que formalice y comunique los valores y normas internas de la compañía. Por su parte, el Directorio deberá supervisar el proceso de creación del Código, asegurando la consideración de expectativas de los grupos de interés y aprobarlo si refleja apropiadamente la cultura y valores de la compañía.

El contenido del Código deberá ser claro y entendible, y en lo posible deberá ser breve y con lenguaje directo que no requiera interpretación. Los temas que aborde variarán dependiendo del tamaño, industria y características de la compañía y el negocio (por ejemplo, puede contener reglas y procedimientos específicos para prevenir ilícitos en el ámbito de concursos y procesos licitatorios o en interacciones con el sector público). Es importante que el código provea los procedimientos para denuncia, investigación y acción en caso de incumplimiento.

23. El Directorio establece y revisa periódicamente, en base a los riesgos, un Programa de Ética e Integridad. El plan es apoyado visible e inequívocamente por la gerencia quien designa un responsable interno para que desarrolle, coordine, supervise y evalúe periódicamente el programa en cuanto a su eficacia. El programa dispone: (i) capacitaciones periódicas a directores, administradores y empleados sobre temas de ética, integridad y cumplimiento; (ii) canales internos de denuncia de irregularidades, abiertos a terceros y adecuadamente difundidos; (iii) una política de protección de denunciantes contra represalias; y un sistema de investigación interna que respete los derechos de los investigados e imponga sanciones efectivas a las violaciones del Código de Ética y Conducta; y (iv) procedimientos que comprueben la integridad y trayectoria de terceros o socios de negocios

El Directorio deberá estructurar y mantener actualizado un programa que apoye y fomente la cultura ética de la compañía y la integridad de quienes se relacionan con ella. Con base en los parámetros establecidos en el Código de Ética y Conducta, el programa proporciona elementos claves que guían a directores, gerentes y empleados en su accionar frente a potenciales o presentes problemas de cumplimiento y/o éticos.

La gerencia, además de apoyar el programa, deberá designar un responsable interno que para ser efectivo tendrá que estar posicionado en un puesto alto en la gerencia, lo que le otorgará la autoridad, recursos y reconocimiento como para ser tomado en cuenta seriamente por el resto de los gerentes, los empleados y los directores. El responsable del programa deberá tener además acceso para reportar regularmente al Directorio.

(incluyendo la debida diligencia para la verificación de irregularidades, de hechos ilícitos o de la existencia de vulnerabilidades durante los procesos de transformación societaria y adquisiciones), incluyendo proveedores, distribuidores, prestadores de servicios, agentes e intermediarios.

24. El Directorio asegura la existencia de mecanismos formales para prevenir y tratar conflictos de interés. En el caso de transacciones entre partes relacionadas, el Directorio aprueba una política que establece el rol de cada órgano societario y define cómo se identifican, administran y divulgan aquellas transacciones perjudiciales a la compañía o solo a ciertos inversores.

El Directorio deberá garantizar la existencia de mecanismos que identifiquen los conflictos de interés y permitan analizar el mejor curso de acción para evitar un impacto negativo por los mismos. Las tres líneas de defensa que incluyen a los controles internos (Práctica 3), la gestión de riesgos y el cumplimiento (Prácticas 17 y 23) y la auditoría interna (Práctica 18), sirven como mecanismos en general para identificar y evitar los conflictos de interés perjudiciales, sin perjuicio de otros mecanismos específicos que se puedan utilizar (por ejemplo, el establecimiento de reglas para la utilización de información confidencial o privilegiada por parte del Directorio). Además, estos mecanismos permiten que las compañías se muestren transparentes, generen confianza, agreguen valor y mejore la reputación de la compañía en el mercado. Los mecanismos podrán estar formalizados en el Código de Ética y Conducta (práctica 22).

Una transacción entre partes relacionadas, es todo negocio o arreglo entre dos partes vinculadas a través de propiedad compartida, membresías en Directorios comunes, o lazos personales o comerciales de importancia. Aunque las transacciones entre partes relacionadas significan por definición un conflicto de interés, estas no siempre generan un perjuicio para la compañía o algunos de sus inversores. Cuando son realizadas en forma correcta y bajo condiciones de mercado, pueden servir intereses legítimos que benefician a la compañía y todos sus inversores. Las transacciones entre partes relacionadas pueden generar conflictos cuando se desconocen (no hay una adecuada información de las mismas que permita realizar controles adecuados), son realizadas en perjuicio actual o potencial de la compañía (por ejemplo, aquellas realizadas aun cuando no son necesarias o realizadas por debajo el precio de mercado), o por omisión de acción (por ejemplo, en el caso de una oportunidad que se evita

para beneficiar a otra compañía). Además, una transacción entre partes relacionadas puede resultar perjudicial para la compañía cuando se realiza mediante el uso de información privilegiada, lo que implica una manipulación de los términos del mercado.

El Directorio deberá aprobar una Política de Transacciones entre Partes Relacionadas que, teniendo como base lo dispuesto por ley en el tema, establezca su propia definición de cuándo una operación es considerada como tal para la compañía. Además, la política deberá incluir los recaudos que deben tenerse en cuenta para asegurar que no sean perjudiciales, sean necesarias para la compañía y se realicen a precio y condiciones de mercado. Una política formal puede mitigar el riesgo de uso inadecuado de los recursos corporativos y el aprovechamiento por inversores o gerentes de estos recursos en detrimento de los otros. La política deberá estar alineada a la regulación vigente.

## **G) PARTICIPACIÓN DE LOS ACCIONISTAS Y PARTES INTERESADAS**

### **Principios**

- XIX. La compañía deberá tratar a todos los Accionistas de forma equitativa. Deberá garantizar el acceso igualitario a la información no confidencial y relevante para la toma de decisiones asamblearias de la compañía.
- XX. La compañía deberá promover la participación activa y con información adecuada de todos los Accionistas en especial en la conformación del Directorio.
- XXI. La compañía deberá contar con una Política de Distribución de Dividendos transparente que se encuentre alineada a la estrategia.
- XXII. La compañía deberá tener en cuenta los intereses legítimos de sus partes interesadas.

## Práctica

## Orientación

---

25. El sitio web de la compañía divulga información financiera y no financiera, proporcionando acceso oportuno e igual a todos los Inversores. El sitio web cuenta con un área especializada para la atención de consultas por los Inversores.

Los canales utilizados por las compañías para divulgar la información relevante y material de la misma son tan importantes como la información en sí. Sin perjuicio de la normativa vigente en materia de divulgación de información, la compañía deberá contar con un sitio web de acceso público, actualizado, que no solo suministre información relevante de la compañía (como, por ejemplo, tener una sección donde detalle los roles, funciones y prácticas de gobierno societario), sino que también recoja inquietudes de usuarios en general. Este es un primer paso simple hacia el acceso igualitario a la información y es de relativo bajo costo para la compañía.

El sitio web de la compañía deberá contar con información financiera, objetivos e información no financiera como el Estatuto Social, la composición y biografías de los miembros del Directorio, información sobre sustentabilidad, las estructuras y políticas de gobernanza y la estructura accionaria de la compañía.

La compañía podrá contar con un oficial de relaciones con inversores cuyo rol será, entre otros, el de asegurar que la información de gobierno societario esté actualizada, divulgar la información de la compañía, y recibir y contestar consultas.

El oficial de relaciones con inversores es una figura diferente del Responsable de Relaciones con el Mercado. Este último es una figura legal que tiene a su cargo la comunicación y divulgación, a través de la Autopista de la Información Financiera de la CNV, de información relevante que pueda afectar de forma sustancial el valor de las acciones o la negociación. En otras palabras, su responsabilidad será hacia el regulador. Por su lado, el oficial de relaciones con inversores cumple una función diferente ya que es el encargado de proporcionar información y contestar las consultas de potenciales inversores, analistas y accionistas.

26. El Directorio debe asegurar que exista un proceso de identificación y clasificación de sus partes interesadas y un canal de comunicación para las mismas.

La compañía deberá contar con un Plan de Involucramiento de partes interesadas que le permita identificar claramente cuáles son sus partes interesadas y clasificarlas según criterios que determine la propia compañía, los cuales podrán incluir el nivel de influencia, impacto, riesgo, tamaño, cercanía, entre otros.

El tener un Plan de Involucramiento de partes interesadas le permitirá a las compañías mitigar los riesgos, anticiparse a las crisis, y en casos de que las mismas ocurran, contar

con las herramientas para resolverlas de forma eficiente. Además brinda al Directorio y la gerencia un enfoque sustentable al momento de desarrollar la estrategia de la compañía, y les permite tener un mejor conocimiento de sus clientes y el negocio.

Por su parte, un Plan de Involucramiento bien definido permitirá mapear y reconocer las partes interesadas y fijar una estrategia de cómo interactuar con cada una de ellas.

La compañía deberá también asegurar la existencia de canales de comunicación para mantenerse en contacto con sus partes interesadas. Los canales permitirán recibir, analizar y responder consultas y deberán ser un complemento a la información pública a la que podrán acceder las partes interesadas a través del sitio web de la compañía.

27. El Directorio remite a los Accionistas, previo a la celebración de la Asamblea, un “paquete de información provisorio” que permite a los Accionistas -a través de un canal de comunicación formal- realizar comentarios no vinculantes y compartir opiniones discrepantes con las recomendaciones realizadas por el Directorio, teniendo este último que, al enviar el paquete definitivo de información, expedirse expresamente sobre los comentarios recibidos que crea necesario.

El derecho de participar en las Asambleas de Accionistas es un derecho fundamental de los Accionistas. La compañía debe, en este sentido, promover la participación de todos los Accionistas tomando medidas tales como permitir que tengan posibilidad de realizar preguntas al Directorio o que puedan incluir puntos a tratar en el orden del día de acuerdo a criterios de razonabilidad.

Uno de los mecanismos que las compañías pueden adoptar para fomentar la participación es el envío de paquetes de información provisorios a los Accionistas con la anticipación suficiente para que estos realicen, de manera no vinculante, comentarios y nuevas recomendaciones a las propuestas del Directorio. Luego el Directorio deberá expedirse sobre los comentarios y opiniones propuestas por los Accionistas que considere pertinentes y divulgar la totalidad de las opiniones planteadas. El paquete provisorio deberá contener como mínimo la fecha tentativa de la asamblea, el orden del día propuesto por el Directorio y su opinión fundada respecto a cada uno de los temas, incluyendo la propuesta de remuneración y nominación de directores.

Un fenómeno muy importante a nivel corporativo es el aumento de los inversores activistas en el mercado de capitales. Generalmente este activismo es protagonizado por fondos de inversión institucionales con mandatos de inversión a largo plazo y consideraciones de sustentabilidad y buena gobernanza. Este mecanismo facilita a los Accionistas el poder expresar sus opiniones y entablar un diálogo constructivo con el Directorio. El Directorio deberá enviar en su comunicación con los



Accionistas, una explicación de por qué las estructuras de gobierno societario que se han desarrollado son las mejores para la compañía. Esta es una forma de atraer apoyo significativo de los Accionistas al buen trabajo realizado por el Directorio.

Más allá de esta práctica, los Accionistas deberán tener otras oportunidades de recomendar candidatos al Directorio. El Comité de Nominaciones (Práctica xx) deberá divulgar el proceso para considerar dichas recomendaciones.

Otras alternativas para mantener informados a los Accionistas es la de producir un reporte anual, invitar a reuniones explicativas y/o dar una verdadera oportunidad para realizar preguntas en la Asamblea de Accionistas. Particularmente, el reporte anual es un documento formal en donde se detalla la información financiera y no financiera de la compañía, incluyendo, entre otros, datos relativos a la estructura de gobierno, autoridades y responsables de las distintas áreas de negocio y gobierno societario, y de responsabilidad social empresaria. El reporte anual permite a todos los Accionistas y potenciales inversores acceder a la información de la compañía de forma simple, clara y unificada en un solo documento.

28. El estatuto de la compañía considera que los Accionistas puedan recibir los paquetes de información para la Asamblea de Accionistas a través de medios virtuales y participar en las Asambleas a través del uso de medios electrónicos de comunicación que permitan la transmisión simultánea de sonido, imágenes y palabras, asegurando el principio de igualdad de trato de los participantes.

De realizarse las Asambleas de Accionistas de forma exclusivamente presencial, los inversores de otras jurisdicciones quedan prácticamente excluidos de ejercer sus derechos vinculados a la asamblea a menos que incurran en elevados gastos de agencia mediante la contratación de representantes. Por ello la compañía deberá proveer la mayor facilidad posible a los Accionistas para su participación, generando tal vez una reducción en los gastos de agencia del Accionista y tornando la inversión más atractiva.

29. La Política de Distribución de Dividendos está alineada a la estrategia y establece claramente los criterios, frecuencia y condiciones bajo las cuales se realizará la distribución de dividendos.

Las ganancias de una compañía pueden ser distribuidas a los Accionistas como dividendos o pueden ser retenidos como fuente de capital para futuras inversiones. La decisión de distribuir o retener es importante para los Accionistas, potenciales inversores y otros grupos de interés como los acreedores. El Directorio será responsable de desarrollar y formalizar una Política de Distribución de Dividendos que detalle los lineamientos a seguir para la decisión de distribución o no de dividendos. La política no puede obligar a la compañía a distribuir siempre utilidades, pero puede crear un conjunto de pautas (por ejemplo, los factores a considerar al momento de proponer la distribución o no) que obliguen a la compañía a seguir una práctica clara y consistente, permitiendo a los interesados tomar decisiones informadas en relación a dicha política.